Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

# DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO DE UN LABORATORIO FARMACEUTICO.

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello**

**Por:**

**Ana Nahomi Mier y Terán**

**Como requisito para optar al grado de:**

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la asesoría del profesor: María Elena Hoffmann**

**Caracas, abril 2014**

## DEDICATORIA

***A mi mama adorada, quién ha sido mi inspiración más grande, le agradezco inmensamente a la vida por haber nacido de ti, eres la mejor madre del mundo.***

***A mi Negra Querida, sin ella no hubiese sido posible alcanzar esta meta, siempre tan solidaria, tan bella, tan cariñosa, con una palabra precisa para cada momento.***

***Ambas sin duda son mis amores, mis dos tesoros "Gracias Dios, por la dicha de tenerlas.***

***A la vida!! que me trajo hasta aquí nuevamente para lograr lo que siempre quise un estudio de cuarto nivel en la UCAB.***

***A Reinaldo Mier y Terán, quién siempre "aun cuando no esté" me acompañará en mi crecimiento, siempre fuiste y seguirás siendo mi inspiración.***

## AGRADECIMIENTO.

***A mi madre bella, por permitir siempre que vuele tan alto como quiera.. Te Amo!!!***

***Sin duda a mi Negra Bella!!! Sin ti no hubiese sido posible.. Gracias por estar siempre incondicional..***

***A mi amiga Daniela López, por ser parte importante de esto, juntas para lo que salga.. UK allá vamos..***

***A mis nuevas compañeras de vida, Albi y Sira.... Gracias por hacer de estos 3 años una experiencia increíble...***

***Al mejor Team MC, gracias por hacer de éste 2014 algo increíble.. Siempre activos!! Los adoro!!!!!***

## ÍNDICE GENERAL

**INTRODUCCIÓN** ..... **10**

**CAPÍTULO I** ..... **12**

**EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN** ..... **12**

1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ..... 13
1.2JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 14
1.3OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 15
*1.3.1* Objetivo General ..... *15*
*1.3.2.* Objetivo Específicos ..... *15*

**CÁPITULO II** ..... **16**

**MARCO ORGANIZACIONAL** ..... **16**

2.1. HISTORIA BREVE DE LA ORGANIZACIÓN ..... 16
2.2. VISIÓN Y MISIÓN ..... 18
2.3. OBJETIVOS ..... 18
2.4. VALORES. ..... 19
2.5. ESTRUCTURA. ..... 20
2.6 OTROS ASPECTOS IMPORTANTES ..... 21

**CÁPITULO III** ..... **22**

**MARCO TEÓRICO** ..... **22**

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ..... 22
3.2 BASE TEÓRICAS. ..... 22

**CÁPITULO IV** ..... **44**

**MARCO METODOLÓGICO** ..... **44**

4.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN ..... 44
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 46
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ..... 46
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA ..... 51
4.5. PROCEDIMIENTO SEGUIDO ..... 51
4.6 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES ..... 54

**CÁPITULO V** ..... **60**

**ANALISÍS DE LOS RESULTADOS** ..... **60**

5.1 PROCESAMIENTO DE LA ENTREVISTA: ..... 61
5.2 ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SEMI- ESTRUCTURADA, ..... 65

5.3 CUESTIONARIO ..... 70
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 74**

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 DISEÑO DE INSTRUMENTOS ..... **50**

TABLA Nº 2 ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MERCADEO..... **51**

TABLA Nº 3 1ERA. ENTREVISTA APLICADA A LOS LÍDERES DE LA DIRECCIÓN, TRES (3) GERENTES DE UNIDADES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR..... **53**

TABLA Nº 4 2DA. ENTREVISTA APLICADA A DIECIOCHO (18) COLABORADORES, TRES (3) GERENTES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR..... **54**

TABLA Nº 5 2DA. ENTREVISTA APLICADA A DIECIOCHO (18) COLABORADORES, TRES (3) GERENTES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR..... **55**

TABLA Nº 6 2DA. ENTREVISTA APLICADA A DIECIOCHO (18) COLABORADORES, TRES (3) GERENTES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR..... **56**

TABLA Nº 7 CUESTIONARIO APLICADO A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN, DIECIOCHO (18) COLABORADORES, TRES (3) GERENTES DE UNIDADES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA..... **57**

TABLA N° 8 CUESTIONARIO APLICADO A TODO LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN, DIECIOCHO COLABORADORES (18), TRES (3) GERENTES DE UNIDADES DE NEGOCIO Y DIRECTOR. ..... **58**

TABLA Nº 9 CUESTIONARIO APLICADO TODOS LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN, DIECIOCHO (18) COLABORADORES, TRES (3) GERENTES DE UNIDADES DE NEGOCIOS Y AL DIRECTOR..... **50**

TABLA Nº 10 DIMENSIÓN INVESTIGADA: METAS..... **61**

TABLA Nº 11 DIMENSIÓN INVESTIGADA: ROLES..... **62**

TABLA Nº 12 DIMENSIÓN INVESTIGADA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO..... **63**

TABLA Nº 13 DIMENSIÓN INVESTIGADA: RELACIONES INTERPERSONALES ..... **64**

TABLA Nº 14 DIMENSIÓN INVESTIGADA: MÉTODOS DE TRABAJO ..... 65

TABLA Nº 15 DIMENSIÓN INVESTIGADA: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO ..... 66

TABLA Nº 16 DIMENSIÓN INVESTIGADA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ..... 67

TABLA Nº 17 DIMENSIÓN INVESTIGADA: RELACIONES INTERGRUPALES ..... 68

TABLA Nº 18 DIMENSIÓN INVESTIGADA: RECONOCIMIENTO ..... 69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. VALORES PROMOVIDOS EN LA ORGANIZACIÓN - CLIENTE ..... 19

GRÁFICO 2 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE MERCADEO ..... 20

GRÁFICO 3. MODELO DE TRABAJO EFECTIVO DE EQUIPO D. FRANCIS Y D. YOUNG (1992) ..... 31

GRÁFICO 4. MODELO PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO ..... 36

GRÁFICO 5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN ..... 46

GRÁFICO Nº 6 PROCESO DIAGNÓSTICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ..... 52

GRÁFICO Nº 8 ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 70

GRÁFICO Nº 9 ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 71

GRÁFICO Nº 10 ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 71

GRÁFICO Nº 11 ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 72

GRÁFICO Nº 12 ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 73

Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

**Título**

# DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO.

Autor: Lic. Ana Nahomi Mier y Terán
Asesor: María Elena Hoffmann

## RESUMEN.

El presente trabajo de investigación, tuvo por objetivo general diagnosticar la situación del equipo de trabajo que conforman los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del sector farmacéutico. Como objetivos específicos, explorar la percepción que poseen líderes del funcionamiento del equipo de trabajo, según el Modelo de Cambio para la formación de equipos de Richard Beckhard (1972), así como determinar las fortalezas y áreas de oportunidades, según el Modelo para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo D. Francis y D. Young (1992). La población objeto de estudio, estuvo conformada por (18) dieciocho colaboradores y (4) líderes.

Se empleó el Modelo de Cambio para la Formación de Equipo desarrollado por Richard Beckhard (1972), el cual sugiere que se debe iniciar el cambio desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, estableciendo las metas, los roles, la organización en el trabajo y las relaciones interpersonales. Los resultados fueron obtenidos mediante la codificación de los datos así como a través de la interpretación y análisis de una matriz de información estadística.

La investigación realizada fue de tipo aplicada, la tipología fue evaluativa, se utilizaron diversos instrumentos, tales como: entrevistas estructuradas, semi-estructuradas, técnica de observación directa, investigación documental y la administración del cuestionario de D. Francis y D. Young (1992); los cuales permitieron determinar de forma precisa las necesidades existentes como equipo de trabajo en la Dirección de Mercado del Laboratorio Farmacéutico.

El Diagnóstico arrojó como resultado las dimensiones de comunicación y feedback como áreas de mejoras para ser desarrolladas durante la intervención.

Palabras Claves: Diagnóstico, Equipo de trabajo, Modelo de cambio, Formación de equipos de trabajo.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en un laboratorio farmacéutico, con amplia trayectoria en la comercialización de productos médicos en el país. La iniciativa para realizar este estudio se basó en la necesidad de conocer las dimensiones que pudiesen estar influyendo en el funcionamiento del equipo de trabajo de la Dirección de Mercadeo.

Si nos remontamos al pasado, vemos que nos encontrábamos en una estructura empresarial muy distinta a la actual. Hemos pasado de una economía de mercado cerrada, donde no existía consenso ni comunicación interna entre la empresa y sus empleados, a una economía globalizadora donde los mercados cada vez son más abiertos. Esta nueva economía hace que las empresas demanden a sus trabajadores ser más multidisciplinarios y polivalentes.

Nos encontramos en la era del "equipo", trasladándonos de un trabajo individualista a un trabajo grupal. Ahora los gerentes mantienen reuniones periódicas con su equipo, con la intención que surjan nuevas estrategias empresariales que contribuyan al éxito. Pero, ¿qué es trabajo en equipo?, todos sabemos su significado léxico, pero no somos conscientes de que se trata de una táctica importante para desarrollar mejores relaciones entre los integrantes. Esta forma de trabajo, fomenta entre los empleados un ambiente de armonía, de inclusión, favoreciendo el óptimo funcionamiento de la empresa en general.

Según Charles Margerison (2010) experto en liderazgo, "el éxito o el fracaso de una empresa es el resultado de las competencias que tienen las personas para trabajar en equipo".

Cuando hablamos de "trabajo en equipo" estamos hablando que todo el grupo de una empresa complementa capacidades, planifica actividades y comparte responsabilidades, es decir, que el grupo de personas que forman el equipo crean sinergia, lo cual significa la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elemento.

En el presente trabajo diagnóstico se desarrollaron los siguientes capítulos: Capítulo I – El Problema de Investigación, Capítulo II – Marco Organizacional, Capítulo III – Marco Teórico, Capítulo IV- Marco Metodológico, Capítulo V – Análisis de Resultados y finalmente las Recomendaciones y Conclusiones.

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema.

Los establecimientos farmacéuticos son las casas de representación, droguerías, farmacias y otros establecimientos autorizados para la venta y distribución de medicamentos o productos farmacéuticos, en este contexto, los laboratorios farmacéuticos son los que elaboran, manufacturan, acondicionan, ensamblan y/o fabrican estos productos farmacéuticos, a los que también podrían llamarse Laboratorios Fabricantes.

El laboratorio cliente, abrió sus puertas en el país en el año 1959, en la ciudad de caracas, iniciando sus actividades como una empresa familiar, conformada por un pequeño grupo de colaboradores, en el transcurrir de los años la empresa pasó de ser una organización pequeña para convertirse en una transnacional con reconocimiento y alianzas a nivel global.

A través de los años los fundadores y directivos de la organización, se han esforzado por invertir tiempo y esfuerzo para mantenerse a la vanguardia en las investigaciones sobre las estrategias empresariales que contribuyen a consolidar su posicionamiento en el mercado global, sin duda la formación de equipos de trabajos consolidados, con sentido de pertenecía hacia la organización, en armonía y con un ambiente de trabajo agradable, contribuyen de forma determinante a mantener la permanencia de la empresa en el tiempo.

Un equipo de trabajo es definido como:

> "Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables " (Koontz ,Weirich, 2004, p. 29).

El óptimo desempeño de los equipos de trabajo depende de varios componentes que comparten quienes los integran, son los que a su vez generan la fuerza, compenetración, cohesión, sentido de pertenencia hacia el equipo, valores, códigos, normas y patrones de conducta comunes.

Basado en la importancia del funcionamiento del equipo de trabajo, se realizó un estudio diagnóstico específicamente a los colaboradores de la Dirección de Mercadeo, el cual está conformado por veintidós (22) personas, se estudiaron diversas dimensiones, la investigación se sustentó en la interpretación del Modelo de Cambio para la Formación de equipos de Richard Beckhard (1972) y en la perspectiva de Modelo para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo D. Francis y D. Young (1992), respecto al manejo óptimo de los equipos de trabajo, ambas aplicaciones contribuyeron a determinar de forma precisa las necesidades existentes en la Dirección de Mercado del laboratorio farmacéutico.

En función de lo expuesto hasta ahora, es necesario enfocar la investigación a responder las siguientes interrogantes:

**¿Cómo funciona el equipo de trabajo de Mercadeo?¿Cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad que influyen en el funcionamiento del equipo de trabajo que conforma la Dirección?**

## 1.2 Justificación de la investigación

Según Luis Riquelme Fritz (2009), "el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", no significa solamente trabajar juntos, sino también la aplicación de técnicas y estrategias para conseguir los objetivos trazados.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que lleva la empresa a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista liderazgo, armonía y cooperación entre cada uno de los miembros, el equipo de trabajo debe ser supervisado por un líder, el cual debe coordinar sus tareas y hacer que sus integrantes cumplan ciertas reglas.

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo considera también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones.

En tal sentido, la investigación se realizó con la finalidad de detectar el funcionamiento como equipo de trabajo de los integrantes de la Dirección de Mercadeo, incluidos los Gerentes de las Unidades de Negocios y al Director.

De igual forma los instrumentos a ser aplicados, aportaron información relevante y significativa que permitió analizar, tanto las causas como los factores que intervienen en el funcionamiento de los equipos de trabajos dentro de la Dirección, para posteriormente formular de manera adecuada las recomendaciones pertinentes.

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar la situación, que conforman los colaboradores adscritos a la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del sector farmacéutico, en la dimensión equipo de trabajo.

### 1.3.2. Objetivo Específicos

1.3.2.1 Explorar la percepción que poseen líderes del funcionamiento del equipo de trabajo de la Dirección, según el Modelo de Cambio para la formación de equipos de Rickard Beckhard (1972).

1.3.2.2 Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo, según el Modelo para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo D. Francis y D. Young (1992).

1.3.2.3 Proponer las recomendaciones y conclusiones para ser desarrolladas en el proceso de intervención.

# CÁPITULO II

# MARCO ORGANIZACIONAL

## 2.1. Historia Breve de la Organización

El Laboratorio farmacéutico objeto de estudio, es una subsidiaria de una Corporación Internacional desde Junio 2000, compañía que, desde su fundación en el año 1959 se dedica a fabricar, distribuir y mercadear productos farmacéuticos de eficiencia y vanguardia tecnológica comprobada en el mejoramiento de la salud. Es una gran empresa transnacional, innovadora en la industria farmacéutica, resultado de un grupo de visionarios que apoyados por un excelente equipo de colaboradores, han logrado convertir una pequeña empresa de representaciones farmacéuticas, en la gran compañía líder en prescripción que hoy brinda productos de confianza llevando salud y vida a todos sus consumidores.

Inició como una casa de representaciones de marcas con importante posicionamiento para aliviar el malestar de gripe y congestión nasal. Incursionaron en la terapia cardiovascular, segmento pediátrico y más adelante en el sector crónico contando con una Unidad de Apoyo al Paciente (UAP), que presta asistencia a pacientes en terapias prolongadas, para garantizar el cumplimiento del tratamiento. Posteriormente, inaugura la planta de manufactura en Guácara Edo. Carabobo, que representó el fortalecimiento de la visión de la empresa.

Poseen altos estándares de calidad, empleados en la selección de los productos que integran su portafolio y aunado a la comprobada capacidad en el mercadeo de los mismos, le han permitido crecer a un ritmo acelerado sin precedentes en el mercado farmacéutico venezolano.

A pesar de poseer un alto nivel en relación a sus competidores, el laboratorio sigue experimentando un crecimiento en el mercado que lo ubica entre los diez primeros laboratorios del país. Sin duda alguna, la garantía de calidad de sus productos lo ha convertido en la primera opción del gremio médico y de los pacientes al momento de escoger sus medicinas.

En el ámbito de responsabilidad social, son aliados en Operación Sonrisa y expanden su rango de acción a más comunidades para brindar ayuda a quienes más lo necesitan.

La Dirección de Mercadeo, nuestro cliente, se encuentra conformada por un total de veintidós (22) colaboradores, de los cuales dieciocho (18) son Gerentes de Producto, un (01) Director de Mercadeo y tres (03) Gerentes de Mercadeo, que ocupan las tres (3) Unidades de Negocios. La división de productos éticos, es la encargada de todos aquellos productos que requieren prescripción médica y es la unidad que maneja la mayor parte del portafolio del laboratorio. La segunda división, canaliza todos aquellos productos que se adquieren sin prescripción médica y se encuentran en los anaqueles de autoservicio en las farmacias, cuenta con un portafolio dirigido a diversas especialidades agudas, con especial enfoque en el segmento pediátrico, cuidado de la salud femenina entre otras. Y la división de productos genéricos y Neuro-Oncológicos, tiene como enfoque principal atender patologías de alto costo y cuidados intraclínicos, como el cáncer, la esclerosis múltiple, enfermedades cardiovasculares entre otras, y también la promoción y comercialización de una cartera extensa de medicamentos genéricos.

Poseen un portafolio de ciento siete (107) productos, ochenta y cuatro (84) terapéuticos, ochenta y tres (83) farmacológicos, sesenta y siete (67) con prescripción facultativa y treinta y nueve (39) productos sin ella.

## 2.2. Visión y Misión

**Visión.**

Seremos una empresa reconocida internacionalmente en pro de la salud, logrando la satisfacción de nuestros clientes en un mercado dinámico y exigente, a través de estrategias claras, desarrollo científico y tecnológico, con una cultura de trabajo en equipo conformado por gente capacitada, identificada y con altos niveles de motivación, en una organización moderna, ágil y proactiva.

**Misión.**

Empresa farmacéutica internacional dedicada a la producción y comercialización de medicamentos de calidad, al servicio de la medicina. Comprometidos con la plena satisfacción de nuestros clientes, apoyados en la competencia de nuestros recursos humanos, innovación, desarrollo de productos, tecnología actualizada con estrictos controles de la calidad. Influyendo positivamente en la calidad de vida de la comunidad y con el apoyo constante de los accionistas a quienes se les garantiza el retorno de la inversión.

## 2.3. Objetivos.

La Dirección de Mercadeo, es considerada dentro de la organización, como el lugar donde nacen la ideas para lograr posicionar los productos en el mercadeo, se llaman el cerebro de organización, responsables de cumplir la metas en ventas.

Se infieren que desean mantener el nivel dentro del nicho en el mercado con excelencia y orientación al paciente-cliente, incrementando el posicionamiento de sus productos.

En tal sentido, los líderes consideraron prudente mantener la confidencialidad en los objetivos propuestos para el año en curso.

## 2.4. Valores.

El Laboratorio cliente a establecido los siguiente valores como cadena continua de comportamientos que proyecta su forma de trabajar.

**Gráfico1. Valores promovidos en la Organización - Cliente**

**Definición de los valores en la organización objeto de estudio**

**Integridad.**

Actuamos con honestidad.
Somos claros en nuestras decisiones.
Cumplimos con las promesas
Hacemos lo correcto

**Respeto.**

Tratamos a todas las personas con dignidad y respeto.
Alentamos y animamos a las personas.
Creemos en la importancia de la diversidad y la inclusión.
Nos valoramos unos a otros

**Colaboración.**

Pensamos y actuamos teniendo en cuenta el "panorama general". Fomentamos el trabajo en equipo y la comunicación abierta. Valoramos el intercambio de ideas y conocimiento.

Somos exitosos trabajando en equipo

**Excelencia.**

Brindamos la más alta calidad en todo lo que hacemos. Impulsamos la innovación y la mejora continua. Nos esforzamos por alcanzar y subir el nivel.

Nos apasiona marcar la diferencia.

**Liderazgo.**

Demostramos coraje y determinación.

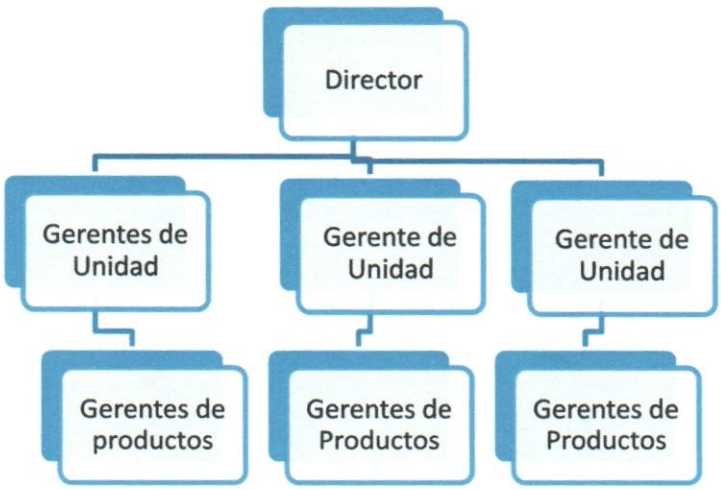
Perseguimos objetivos ambiciosos y marcamos la pauta. Inspiramos a través de nuestras palabras y acciones.

Somos pioneros.

## 2.5. Estructura.

La Dirección de Mercadeo está conformada por (22) veintidós personas, (18) colaboradores (3) tres Gerentes de Negocios y (18) colaboradores

**Gráfico 2. Organigrama Dirección de Mercadeo.**



## 2.6 Otros aspectos importantes

Durante la investigación, se puedo evidenciar que gran parte de los empleados, tienen una antigüedad superior a 10 años en la organización. Los líderes se han desarrollado su carrera en la Dirección ejerciendo diversas posiciones, en su mayoría se iniciaron como visitadores médicos.

**Fuente: El material facilitado por la empresa es de carácter confidencial**

# CÁPITULO III

# MARCO TEÓRICO

## 3.1 Antecedentes de la Investigación.

Morillo, L. (2010). *Diagnóstico Organizacional de la Corporación Hosmédica, C.A. ante la implementación de la Norma ISO; 9001 – 2008.* Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, en la investigación fue empleado el Modelo de Cambio de Richard Beckhard (1972), donde se realizó el estudio diagnóstico en una organización del sector conexo al médico, cuya finalidad fue determinar las fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con los factores blandos del trabajo en equipo.

Jiménez, Karlenis (2012). *Diagnóstico del trabajo en equipo en Aggreko de Venezuela.* Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, en la investigación se diagnosticó la situación actual del equipo de trabajo, desde una visión sistémica, se utilizó el cuestionario de J.E Jones & J.J. Jones, con la finalidad de obtener información referente a cómo trabaja el equipo, tomando en cuenta las relaciones interpersonales e interdepartamentales, según la percepción de quienes la integran.

## 3.2 Base Teóricas.

### Desarrollo Organizacional

> "Un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la productividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (R. Beckhard, 1988, p. 79)

Haciendo un análisis de esta definición, Beckhard plantea que, en primer lugar, un programa de DO implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo. Un esfuerzo de desarrollo organizacional implica un cambio general de la entidad, tal como una modificación en la cultura, en los sistemas de remuneración, o en la estrategia gerencial total. Puede haber estrategias que trabajen con subsistemas de la organización, pero el sistema que se ha de transformar es la organización completa y relativamente autónoma, es decir, un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

La alta gerencia del sistema debe tener un intenso compromiso personal en el desarrollo del programa y en la consecución de sus resultados, participando activamente en la administración del esfuerzo. Es fundamental que la alta gerencia se compenetre con los objetivos del programa, apoyando dinámicamente los objetivos del programa y los métodos utilizados para lograrlos.

**Intervención Organizacional.**

Las intervenciones son las acciones preventivas y correctivas que realiza un consultor para optimizar los procesos humanos, estos se clasifican de acuerdo al ámbito de acción o al objetivo crítico que se desea atacar.

**Empresa Transnacional.**

Las empresas transnacionales son aquéllas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

Las transnacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía.

Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron.

**Diagnóstico Organizacional**.

Es el análisis y estudio formal de los procesos y la gestión de una empresa con el fin de conocer las condiciones actuales de funcionamiento. Este procedimiento se realiza a todos los niveles de la empresa: gerencial, organizacional, funcional, financiero, administrativo, recursos humanos, planificación, mercadeo, ventas, seguridad, entre otros.

**Cambio Organizacional.**

Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez (1997, citado en Villalón, I.D., 2008) definen el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: "el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional."

Según R. Beckhard (1972, p. 86), el cambio organizacional se enfoca en:

- ✓ Evaluar la situación actual.
- ✓ Determinar el futuro deseado.
- ✓ Ambas formas de planeación para alcanzar el futuro deseado.

Los métodos para implementar el cambio, incluyen los siguientes pasos:

- ✓ Establecer un programa de capacitación exhaustivo (estrategia de cambio individual).
- ✓ Modificar la estructura, trabajos de los individuos y /o procedimientos de trabajo (estrategia tecno estructural).
- ✓ Realizar encuestas en toda la organización para evaluar la cultura organizacional con el fin de utilizar los datos y señalar los cambios que se requieran.
- ✓ Recolectar la información de los miembros de la organización acerca de los requerimientos que deban ser cambiados y aplicar la estrategia.
- ✓ Combinar dos o tres de estos modelos.

En vista que la investigación desarrollada es diagnostica, se considera pertinente definir los siguientes conceptos.

**Cambio Planeado.**

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve "toda" la organización

o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

En tal sentido un cambio planeado, puede definirse como una decisión de hacer un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema.

Lippitt, Watson y Westley (Año 1958), añadieron a la definición de cambio, la obtención de ayuda por parte de un agente externo para hacer un esfuerzo deliberado con objeto de mejorar el sistema. Identificaron cuatro tipos de sistemas que constituyen el enfoque para el cambio: Individual, grupos cara a cara, organizaciones y comunidades.

El cambio puede pensarse como un individuo o grupo. Esto también Hersey y Blanchard (Año 1993) visualizaron el cambio a partir de cuatro niveles: conocimientos, actitudes, conducta individual y desempeño o conducta de grupo u organizativa.

Estos niveles de cambio pueden graficarse de arriba abajo, según la dificultad y el tiempo trascurrido para lograr el cambio. Hay menor dificultad de tiempo en el proceso de cambio cuando los cambios ocurren en el conocimiento, las actitudes son más difíciles de cambiar porque están cargadas emocionalmente.

El cambio planeado puede considerarse como una actividad intencional orientada a la meta, que busca pro-actividad en la organización, tratando de mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.).

**Equipo.**

Según D. Francis y D. Young (1992, p. 102) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están

comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad."

**Equipo de Trabajo.**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (Año 2001) Un equipo comprende a cualquier grupo de dos o más personas con pensamientos diferentes que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común (una investigación o un servicio determinado). Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes.

Según Stoner 1996, equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común.

**Características de un equipo de trabajo**

Para poder manejar un equipo debidamente se debe de tener conciencia de sus características, la manera en que desarrollan los roles de liderazgo, normas y cohesión.

Entre las características principales se pueden mencionar: Nakayama, Yoshio, (2007).

- Respeto a las cualidades humanas de los subalternos. Tener criterios claros y metas definidas con respecto a las actividades del equipo.
  Las actividades del equipo son parte de las funciones y la tarea consiste en mejorar.

- Teniendo en consideración la organización de trabajo, debe establecerse una fecha en la cual puedan asistir todos los miembros del equipo.
- Distribuir las funciones de manera equitativa sin que se produzcan obligaciones desiguales.
- Dedicar el esfuerzo para la capacitación de sublíderes.
- Informar permanentemente a los superiores sobre el desarrollo de las actividades del equipo.
- Pensar en la creación del ambiente que permita estudiar.
- Reunir las informaciones con una visión amplia y a través de relaciones personales amplias.
- Misión clara y compartida.
- Metas específicas de ejecución.
- Funciones y responsabilidades negociadas y definidas.
- Clima de confianza.

**Cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento:** Para que el trabajo en equipo sea eficaz, es importante que éste tenga las siguientes cualidades: Aiteco (2007)

**Liderazgo:** Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

**Metas específicas, cuantificables:** Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta?

Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

**Respeto, compromiso y lealtad:** El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

**Comunicación eficaz.**

Según Parrado, C. (2013). *La comunicación eficaz* ,"Recuperado el" 7 de enero 2014,"de"http://www.crearfuturoglobal.com/tag/comunicacion-eficaz-definicion/. La comunicación eficaz es la base de las relaciones humanas exitosas en cualquier ambiente donde el hombre deba interactuar con sus semejantes. Y aunque podría entenderse el término explícita mente en lo que tiene que ver con los mensajes hablados, la comunicación eficaz involucra toda una serie de elementos mucho más complejos.

Parafraseando al autor mencionado, definimos la comunicación eficaz correcto y responsable uso de todos los elementos y canales de la comunicación. Esto implica no enviar mensajes contradictorios o ambiguos a una persona o grupo de personas que desestimen la imagen y el respeto del emisor.

**Pensamiento positivo.**

Se puede definir como, la acción de permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los

errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

**Reconocimiento.**

Robbins (2004), señala que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Vanegas, C (2007). *Reconocimiento Laboral*, "Recuperado el" 14 de noviembre2013,"de"http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm, comenta, que cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

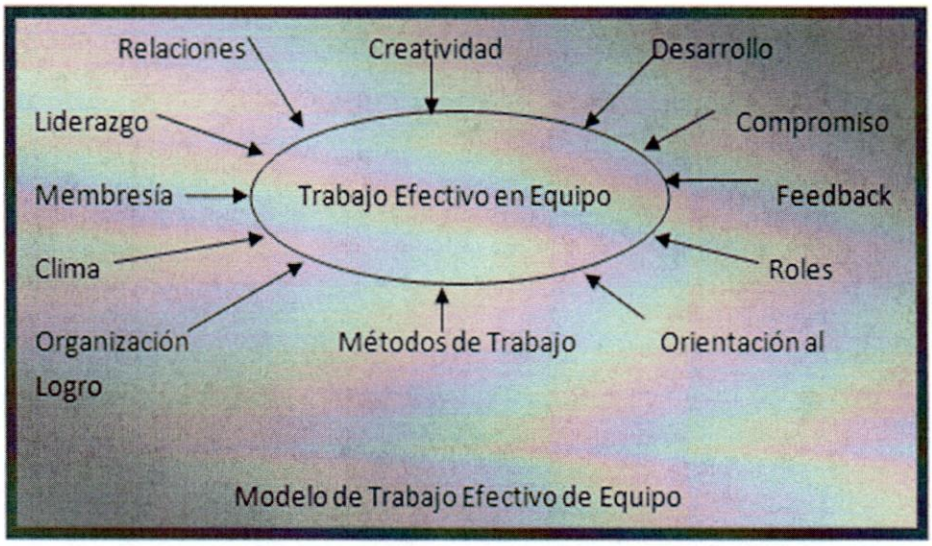
El reconocimiento es una clave para la motivación. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

**El desarrollo de un equipo productivo.**

Bateman, A. (1990) *Desarrollar un equipo productivo"* Materiales Históricos de la Universidad de.Nebraska-Lincoln Extensión. Definen, la formación de equipos, es un esfuerzo en el que un equipo estudia su propio proceso de trabajo conjunto y actúa para crear un clima que fomenta y valora las contribuciones de los miembros del equipo. Sus energías se dirigen hacia la resolución de problemas, la tarea eficacia y maximizar el uso de los recursos de todos los miembros para lograr el propósito del equipo.

El trabajo en equipo es un tipo de labores o actividades específicas que se realizan entre al menos dos personas, o bien pueden ser más (más de dos). Para que el trabajo en equipo sea exitoso, se desarrolle de manera correcta y adecuada y en definitiva, se llegue a las metas y objetivos que se han propuesto los integrantes del equipo, debe existir una serie de actitudes por parte de las personas que participan de él.

**Gráfico 3. Modelo de Trabajo Efectivo de Equipo D. Francis y D. Young (1992)**



## Desarrollo del Trabajo en Equipo

En 1965, Bruce Tuckman formuló un modelo de desarrollo de los equipos de trabajo, proponiendo distintas etapas de desarrollo: Formación, Agitación, Normalización, Realización.

Más adelante, en 1977 el "Modelo de Tuckman" fue revisado por este autor, añadiendo al trabajo en equipo la fase de Terminación, relacionándola con aquellos grupos que finalizan el proyecto y se disuelven.

## Fases de Desarrollo del Trabajo en Equipo

**1. Formación:** Es la primera fase que el autor desarrolló, donde las personas se encuentran y comienzan a convertirse en un equipo, sus conductas son impulsadas por los sentimientos de ansiedad, excitación, y/o dependencia, éstas pueden provocar ciertos problemas que serán resueltos a medida que el equipo madura.

Los componentes del grupo pueden sentirse impacientes por participar y buscar comprometerse con nuevas actividades y tareas; ansiosos con relación a la consecución de los objetivos del equipo, o por trabajar con personas que no conocen; dependientes, al no tener seguridad sobre si sus aportaciones serán realmente valiosas, y a desconfiar del resto de las personas del grupo.

**2. Agitación:** o conflicto, donde los miembros del equipo comienzan a desarrollar una cantidad significativa de actividad, pudiendo aparecer una sensación de miedo o de inquietud sobre cómo piensan los demás que desarrollan el trabajo. Pueden percibir una disparidad entre las expectativas que tenían sobre el equipo cuando se conformó, y la realidad del mismo cuando el trabajo ya se ha iniciado. Los miembros del equipo pueden sentirse: incompetentes y confusos, al no estar suficientemente seguros acerca de su capacidad para realizar el trabajo asignado; frustrados por los requerimientos que les plantea el equipo y la reacción de los demás ante su desempeño u otros factores. Pueden también experimentar sentimientos negativos sobre el líder del equipo y otros colegas del equipo.

**3. Normalización:** Los integrantes del equipo ya trabajan conjuntamente de manera decidida. Se ayudan unos a otros, en lugar de competir. Han resuelto algunos de sus conflictos y actúan como un equipo. Entonces pueden sentirse abiertos a una retroalimentación constructiva, más cómodos dando y recibiendo retroalimentación así como aceptados por los demás.

**4. Realización:** Es la última fase de desarrollo del trabajo en equipo, los miembros del equipo han llegado a sentirse cómodos unos con otros y con el proyecto. Se han establecido como una unidad de trabajo eficaz, armonizando sus actividades. El rendimiento del equipo es elevado y cada miembro contribuye al crecimiento del potencial de los otros. En esta fase, por tanto, el equipo ya alcanza un rendimiento competente. Entonces, pueden sentirse dispuestos a apreciar las fortalezas de los

otros y a aceptar las debilidades de los demás; satisfechos con sus progresos en el trabajo; confiados en la capacidad del equipo y optimistas. El equipo es ahora eficaz, está cohesionado. Es un "equipo ganador". Volviendo a las preguntas del principio, considere que muchas de las dificultades que va a enfrentar cuando se trabaja en equipo son normales. No hay que alarmarse.

**Disfunciones de un equipo.**

Según Lencioni Patrick (2003), las cinco disfunciones de un equipo se definen:

1. La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo.

Esto surge esencialmente de la falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

2. Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente.

3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Sin aislar sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una evitación de responsabilidades, la cuarta disfunción, sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Y así, al igual que a una cadena a la cual se le rompe un eslabón, el trabajo en equipo se deteriora si aparece una sola disfunción. Esto parece sencillo porque realmente lo es, por lo menos en teoría. Sin embargo en la práctica es sumamente difícil porque se requiere niveles de disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.

**La investigación se basó en la aplicación del Modelo de Formación de Equipos de Trabajo Richard Beckard (1972).**

Según Beckhard (1972), el desarrollo organizacional involucra un cambio planeado porque éste requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Las innovaciones de Beckhard eran legendarias: reuniones de confrontación entre los grupos, la responsabilidad de gráficos; formación de equipos, todo al servicio de los grandes objetivos estratégicos para los líderes empresariales.

El autor sugiere una serie de suposiciones, sobre la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones

1. Los bloques básicos de construcción de una organización son grupos (equipos). Por lo tanto, las unidades básicas de cambio son los grupos, no los individuos.

2. Uno de los objetivos de una organización saludable es desarrollar la comunicación en general, abierta, la confianza mutua y la confianza entre ya través de los niveles.

3. La gente apoya lo que ayudan a crear. Las personas afectadas por un cambio se deben permitir la participación activa y un sentido de pertenencia en la planificación y realización del cambio. un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento

**Gráfico 4. Modelo para la Formación de equipos de trabajo**

**Fuente: Richard Beckhard, Optimización de Team Building Esfuerzo, Journal of Business Contemporáneo, Vol1 (3), 1972.**

**Las dimensiones objeto de estudios, desarrollados en el Modelo de Richard Beckhard, se definen como:**

**Metas**

Las metas son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

**Roles.**

Mazabel Galarza (2000), define los roles como: papeles, conductas y comportamientos que desempeñan las personas por ocupar cierto estatus dentro de la organización.

**Organización en el trabajo.**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

**Relaciones Interpersonales.**

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

El autor citado, sugiere que se debe iniciar el trabajo desde los niveles más altos de la organización hacia los bajos, estableciendo cuatro (4) objetivos para la conformación de los equipos:

1) Establecer objetivos y/o prioridades.
2) Analizar o asignar la manera de llevar a cabo el trabajo.
3) Examinar la modalidad de un grupo y sus procesos.
4) Examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo.

También establece que para realizar un Diagnóstico Organizacional, se deben realizar una serie de preguntas asociadas a las áreas de investigación.

**Metas u objetivos**

1. ¿Cuál es el trabajo y cómo se realiza seguimiento?
2. ¿Cómo se mide el éxito?
3. ¿Cuáles son las prioridades?
4. ¿Cómo se establecen las metas?

**Roles.**

1. ¿De dónde viene el liderazgo para este equipo?
2. ¿Cómo se divide el trabajo en los niveles altos de la organización?
3. ¿Las responsabilidades son individuales?
4. ¿Cómo se establecen las funciones?

**Organización en el trabajo.**

1. ¿Cómo está organizado el trabajo?
2. ¿Cómo nos relacionamos con nuestro equipo de trabajo?
3. ¿Cómo y cuándo nos comunicamos?
4. ¿Cuáles son las "normas " importantes?

**Relaciones Interpersonales.**

1. ¿Cómo es el trabajo, existe apoyo mutuo?
2. ¿Qué necesitamos?
3. ¿Cuáles son nuestras expectativas de cada uno y del grupo?
4. ¿Cómo nos damos feedback?

Las interrogantes antes expuestas, fueron utilizadas como base teórica para realizar la guía de entrevista semi-estructurada exploratoria, aplicada a los líderes de la Dirección de Mercadeo, como inicio a la investigación diagnóstica donde sobre el funcionamiento del equipo de trabajo.

**Modelo para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo D. Francis y D. Young (1992).**

D. Francis y D. Young, investigadores americanos con amplia experiencia en el manejo de equipos de trabajos, desarrollaron elementos propios de la dinámica grupal, donde determinaron que la energía y predisposición de un equipo en su tránsito hacia un equipo eficiente de trabajo, mediante la conversión de oportunidades en fortalezas.

Según los autores (1992, p.23), el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad."

En vista de la importancia para el desarrollo de la investigación, la determinación de las áreas de mejora del equipo de trabajo, se estableció

desarrollar un segunda entrevista semi – estructurada con la finalidad de profundizar las dimensiones que sugieren los investigados que influyen de manera importante en el funcionamiento del equipo de trabajo, las cuales se definen a continuación:

**Métodos de Trabajo**

Se definen como los procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios.

Constituyen un conjunto de destrezas procedimentales, que son muy diversas entre sí, pero necesarias para afrontar cualquier empresa con orden y asegurar el buen fin de la tarea

El estudio de métodos del trabajo va a tratar de obtener un método mejor que el existente; busca reducir el contenido del trabajo suplementario, trata de descubrir y eliminar después el tiempo improductivo y consiguiendo esto incrementamos la producción.

**Organización del Equipo.**

Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo.

**Comunicación Organizacional.**

Chiavenato (2002), define la comunicación organizacional es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización.

Esta disciplinase centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

**Relaciones Intergrupales.**

Las relaciones intergrupales, son las que se establecen entre individuos o grupos en su conjunto en función de las pertenencias e identificación con esos grupos. Según Sherif (1979), tienen por lo general una gran visibilidad ya que a menudo son objeto de interés por parte de los medios de comunicación.

Para Fernández (2003), "trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional." Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

**Reconocimiento.**

Consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Los términos descritos, contribuyen de manera importante a diagnosticar las posibles causas que influyen en el funcionamiento del equipo de trabajo, sin embargo se consideró adecuado, implementar un

cuestionario a todos los integrantes de la dirección, con la finalidad de explorar otras dimensiones de importancia.

Una vez analizados los resultados obtenidos en el desarrollo la segunda entrevista, se aplicó un cuestionario desarrollado por los autores citados, con la finalidad de reforzar las áreas de mejora determinadas.

**Cuestionario de D. Francis y D. Young (1992)**

Los especialistas sugieren que para la formación de equipos de trabajos, se debe profundizar en el estudio de las siguientes dimensiones: liderazgo, compromiso, orientación al logro, feedback, desarrollo individual, con la finalidad de comprender las posibles causas pueden influir en su funcionamiento del equipo de trabajo, así como el inicio de la formación para su optimo desempeño.

**La aplicación del instrumento ayudo a comprender variables como:**

1. Apoyar al grupo de trabajo en la identificación de sus fortalezas y debilidades.
2. Determinar si el grupo posee la energía y deseo de convertirse en un equipo.
3. Ayudar al equipo a asumir las características de un equipo eficiente de trabajo.

**Las dimisiones objeto de estudio, fueron definidas por los investigadores como:**

**Liderazgo.**

Es el conjunto de habilidades que tiene un individuo para Influir sobre las personas e incentivarlas y trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

**Compromiso.**

Se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

**Orientación al Logro.**

Es una de las competencias con las que cuenta todo individuo o equipo de una unidad, proyecto que genera resultados exitosos.

**Feedback.**

Consiste en brindar información verbal o no verbal sobre su conducta laboral, que se dirige a una persona o a un grupo, mediante la cual se le apoya tanto a mejorar un desempeño como reforzar el adecuado.

**Desarrollo Individual.**

Es un proceso de formación y capacitación en el que se adquieren conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias necesarias, ceñidas a las competencias laborales propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

# CÁPITULO IV

# MARCO METODOLÓGICO

## 4.1. Tipos de Investigación

Para este proyecto se seleccionó la investigación aplicada, según Sabino (1993), la investigación es aplicada "si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción". El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema.

**4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados, es una investigación primaria**, "Recuperado el" 4 de noviembre 2013, "de" http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm, se define como: aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar, ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Algunos tipos de fuentes primarias son:

En el presente trabajo, la investigación será aplicada debido a que los datos procederán directamente de la población objeto de estudio, perteneciente a la Dirección de Mercadeo.

**4.1.3 Según la estrategia metodológica utilizada es mixta**, según Hernández (2006), es un proces[44] recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo

cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa.

Este tipo de investigación implica, según el autor antes mencionado, mezclar la lógica inductiva y la deductiva. Por lo tanto, debe visualizarse su aplicación desde el planteamiento del problema, la recolección y análisis de datos y por supuesto en el informe del estudio.

**4.1.4 Según sus objetivos**, el tipo de investigación es de tipo descriptiva, Rivas (1995) señala que la investigación descriptiva, "trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones". Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución.

Por otra parte Sampieri, Fernández y Baptista (20007) señalan que "las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes". Las mediciones y relevamiento que realizan los geógrafos son, por ejemplo, típicas investigaciones descriptivas

.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Los estudios son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudio el investigador debe ser

capaz de definir, o al visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o quienes se recolectaran los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)

**4.1.5. Por el momento en el que recogen los datos**; La investigación es transversal, donde los datos son recolectados en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. "Recuperado el" 24 de octubre 2013, "de" http://www.ehowenespanol.com/metodos-investigacion-transversal.

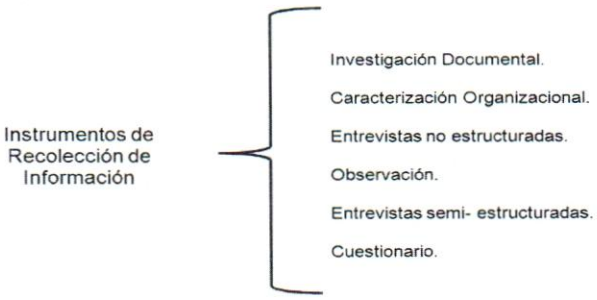
## 4.2 Diseño de la Investigación.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque de investigación mixta, definido según Hernández (2006), como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa.

## 4.3 Técnica e Instrumentos.

A lo largo de esta investigación se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de información:

**Gráfico 5 Instrumentos de Recolección**




**Fuente: Elaboración Propia**

**Cada una de las técnicas utilizadas durante el proceso diagnóstico se pueden definir como:**

**Investigación Documental.**

Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

**Caracterización Organizacional.**

Está enfocada en la descripción de la organización objeto de estudio, obteniendo datos relevantes para el investigador que describen su perfil, operacionalidad, políticas, filosofía de gestión, objetivos, situación financiera, organigramas, la naturaleza de la organización, sector al que pertenecen, y otros aspectos que permitirán adquirir una perspectiva más amplia y satisfactoria durante el proceso de investigación.

**La Entrevista.**

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas, es aplicable a toda persona, siendo muy útil en personas que se les dificulte proporcionar respuestas de forma escrita. También se usa en investigaciones acerca de aspectos psicológicos y donde se quiera profundizar sobre este tema, en la medida que el investigador lo crea conveniente. Las preguntas y respuestas pueden ir registradas en una

boleta que se llama cuestionario o bien registradas en una grabadora para mantener los datos obtenidos.

Según Altuve (2009), la entrevista es definida como la investigación establecida entre el investigador y el sujeto que se estudia con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes sobre el problema planteado.

Para Arias (2006), la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Se estima que es un método más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el objeto del estudio y especificar la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla en el momento, asegurándose de recibir una mejor respuesta e inclusive cambiar el rumbo de los tópicos de la entrevista según varíe su interés en el transcurso de la misma.

**Entrevistas semi- estructuradas.**

Según Hernández Sampieri (2002, p.455) las entrevistas semi-estructuradas, se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados.

En la investigación se realizaron (2) dos entrevistas semi – estructuradas. En la aplicación de la primera, se seleccionó una muestra de cuatro (4) miembros del nivel directivo y gerencial de la Dirección de

Mercadeo de la organización, con la finalidad de conocer sus opiniones y percepciones referentes al contexto de la Dirección.

Posteriormente se realizó una segunda entrevista semi- estructurada, la cual fue aplicada a todos los integrantes de la dirección, incluidos los líderes (22 personas), con la finalidad de investigar a profundidad las posibles áreas de mejora del funcionamiento del equipo de trabajo.

**Observación.**

Según Hurtado (Año 2000), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar al pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrentes en una visión global, en todo un contexto natural. De este modo la observación no se limita al uso de la vista.

Es una técnica de investigación empleada para recolectar datos y registros sobre el comportamiento o conducta de un sujeto, grupo, hecho o fenómenos sobre todo el registro de aquello que considera significativo el investigador, clasificando y consignando los acontecimientos según la situación objeto de estudio.

**Cuestionario.**

El cuestionario, Según Balestrini (1998, p. 138) "es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares,

En el desarrollo de ésta investigación se aplicó un cuestionario para explorar aspectos tales como: Comunicación, Reconocimiento, Liderazgo,

Compromiso, Orientación al Logro, Feedback, Desarrollo Individual, a los 22 miembros de la Dirección de Mercadeo con la finalidad de consolidar, afianzar, comprobar, precisar y fundamentar el diagnóstico que se realizó a través de sus opiniones y percepciones.

### 4.3.1 Diseño de Instrumentos.

**Tabla 1. Diseño de los Instrumentos**
**Fuente: Elaboración Propia.**

| Instrumentos | Para qué se empleó | Procedimientos |
|---|---|---|
| Investigación Documental | Fue desarrollada con la intención de investigar todos los datos importantes sobre la organización, conocer su historia, así como la naturaleza del negocio que desarrollan. | Se consultó internet para conocer los detalles de la organización, se recolecto la información y se procedió hacer un análisis teórico de los datos son la finalidad de comprender el funcionamiento de la organización |
| Caracterización Organizacional | Se utilizó con la finalidad de conocer el perfil de la organización, sus normas, su trayectoria, la ocupación dentro del mercado farmacéutico, el posicionamiento de las marcas que comercializan, su liderazgo en ventas, entre otros aspectos relevantes para facilitar el contribuir al desarrollo de la investigación. | Se realizó un listado de todos los aspectos relevantes de la organización, con la finalidad de establecer las estrategias para iniciar el proceso Diagnóstico. |
| Entrevista Semi- estructurada | Se realizaron 2 entrevistas, inicialmente se pretendía conocer cuál era la percepción de los lideres sobre la organización así como sobre la forma de trabajar dentro de la Dirección, posteriormente se aplicó una segunda entrevista, con la finalidad de conocer cuál era la percepción de los miembros de la Dirección sobre el funcionamiento de equipo de trabajo | En ambas entrevistas se realizó el análisis de los datos a través de la codificación de los datos en una matriz de información. |
| Observación | Se empleó con la finalidad de recolectar datos importantes del comportamiento de los integrantes de la Dirección. | Durante las visitas realizadas a la organización, se realizaron anotaciones sobre los aspectos relevantes del comportamiento y desenvolvimiento de los líderes así como de los colaboradores de la Dirección, con la finalidad de registrar los eventos relevantes de su funcionamiento como equipo de trabajo. |
| Cuestionario | Se aplicó un cuestionario comprendido por 45 preguntas, con la finalidad de estudiar con mayor profundidad las dimensiones definidas dentro del funcionamiento del equipo de trabajo | Los datos fueron vaciado en una matriz de Excel, donde se realizó el análisis pertinente a fin de conocer las áreas de mejora a ser desarrolladas durante de intervención. |

## 4.4 Población y Muestra.

El universo que compone el sujeto de investigación, estará representado por 22 colaboradores que conforman la Dirección de Mercadeo del Laboratorio, los cuales se encuentran organizados como lo representa el cuadro a continuación:

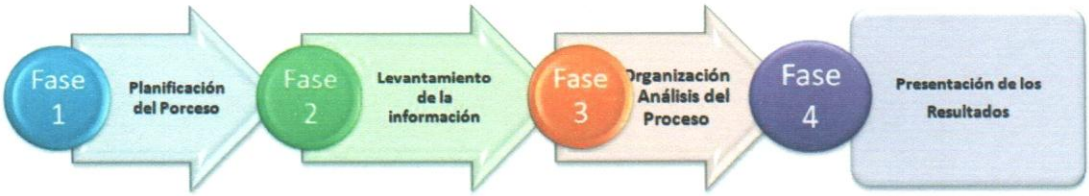
**Tabla 2. Organización de la Dirección de Mercadeo**
**Fuente: Elaboración Propia**

| Dirección de Mercadeo | |
|---|---|
| **Cargos** | **N° de Personas** |
| **Director** | 1 |
| **Gerentes de Mercadeo** | 3 |
| **Gerentes de Producto** | 18 |
| **Total** | **22** |

## 4.5. Procedimiento seguido

El plan de trabajo de la fase diagnóstica estuvo compuesto por diversas etapas; las cuales se describen a continuación:

**Gráfico Nº 6.**
**Proceso Diagnóstico.**
**Fuente: Elaboración Propia**




## 1. Planificación del Proceso:

Para dar inicio a la investigación se contactó al líder de la Dirección de Mercadeo, con la finalidad de coordinar una reunión exploratoria, donde se indagó sobre los distintos tópicos relevantes para la investigación, tales como: caracterización de la dirección, cultura organizacional, comunicación con las distintas unidades de la organización, metas planificadas, manejo de conflictos, expectativas, procesos, entre otros.

Luego de culminada la reunión inicial, se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos durante la entrevista, los cuales arrojaron como resultado que el objeto de estudio sería el funcionamiento del equipo de trabajo.

## 2. Levantamiento de la Información:

Luego de realizar el análisis de la información recolectada durante la reunión sostenida con el líder de la Dirección, se procedió a redactar la entrevistas semi – estructuradas con base en la concepción de equipo de R. Beckhard (1979), con la finalidad de investigar la situación actual de los colaboradores, estableciendo como áreas iníciales de exploración las metas, los roles, la organización del trabajo y la relaciones interpersonales, las mismas se aplicaron a los Gerentes de las tres (3) Unidades de Negocios y al Director. ***Anexo 1***

El estudio de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los líderes de la Dirección, se utilizó para crear una guía de entrevista semi- estructurada de profundidad, basada en la investigación D. Francis y D. Young, sobre la formación de equipos de trabajo, con la finalidad de indagar cómo es el funcionamiento de los integrantes de la Dirección, la misma se aplicó a los veintidós (22) integrantes de la dirección incluidos los Gerentes y el Director. ***Anexo 2***

Una vez procesados los resultados de la aplicación de los instrumentos descritos, se realizó la aplicación de un cuestionario para la formación de equipos de trabajo de D. Francis y D. Young (1992), con la finalidad de reforzar la información sobre el funcionamiento del equipo de trabajo, el mismo fue aplicado a todos los miembros de la Dirección. ***Anexo 3***

**3. Organización y análisis del proceso:**

Para realizar el estudio de los datos obtenidos en las entrevistas exploratorias semi- estructurada, se realizó la codificación de la data en una matriz de información y se procedió al análisis de los mismos.

La información suministrada por el cuestionario fue procesada en una matriz de información estadística, donde se ponderaron los resultados obtenidos 1/100, con la finalidad de obtener gráficos para su posterior interpretación.

De esta manera, con la integración sistemática de ambos métodos en un solo estudio se obtuvo una perspectiva más amplia, significativa y profunda de la investigación realizada en la Dirección de Mercadeo.

## 4.6 Operacionalización de las variables

**Tabla Nº 3. 1era Entrevista aplicada a los líderes de la Dirección, tres (3) Gerentes de Unidades de Negocios y al Director**
**Fuente: Elaboración Propia**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos Específicos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub-dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Interrogantes** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico. | Explorar la percepción que poseen los líderes de la Dirección según el Modelo de Cambio para la formación de equipos de Rickard Beckhard (1972) | Formación de equipos | Modelo de Formación de equipos de trabajo Richard Beckhard (Año 1972). El autor sugiere que se debe iniciar el trabajo desde los niveles más altos de la organización hacia los bajos, estableciendo cuatro (4) objetivos para la conformación de los equipos: 1) Establecer objetivos y/o prioridades. 2) Analizar o asignar la manera de llevar a cabo el trabajo. 3) Examinar la modalidad de un grupo y sus procesos. 4) Examinar las relacionesentre las personas que realizan el trabajo. | Metas | Las metas son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. | Entrevista Exploratoria Semi - Estructurada | ¿Cuál es la visión, misión y valores de la dirección de mercadeo? ¿Cómo caracterizas a la Dirección de Mercadeo ( habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad de mejora) ¿Tienen claridad en los objetivos propuestos por la Dirección? ¿Las metas son compartidas, cómo lo hacen, cuál es la dinámica, cómo se establecen? | Grado de conocimiento de la Organización |
| | | | | Roles | Roles son los papeles, conductas y comportamientos que desempeñan las personas por ocupar cierto estatus dentro de la organización. Cesar Mazabel Galarza (2000) | Entrevista Exploratoria Semi - Estructurada | ¿De qué forma se definieron los roles de la Dirección de Mercadeo? ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades en las Unidades de negocios? ¿Cómo describiría a los gerentes de negocios? ¿Cuáles son sus expectativas en la Dirección de Mercadeo? | Grado de identificación con la organización. |
| | | | | Organización en el trabajo ( Procesos) | Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. | Entrevista Exploratoria Semi - Estructurada | ¿Cuál es la dinámica de trabajo establecida en la Dirección de Mercadeo? ¿? ¿Cómo es medido el éxito de los colaboradores? ¿ Cadacuanto tiempo realizan reuniones de estatus? ¿ De qué forma verifican las ventas y resultados obtenidos? | Grado de satisfacción con la organización del trabajo |
| | | | | Relaciones Interpersonales | Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. | Entrevista Exploratoria Semi - Estructurada | ¿Cómo es la relación que poseen como equipo de trabajo? ¿Los colaboradores de la Dirección son un equipo o un grupo de trabajo? ¿Existe apoyo mutuo entre los integrantes de la Dirección? ¿ Cómo describe la cultura de la Organización ? | Grado de afinidad con el equipo de trabajo |

**Tabla Nº 4. 2da Entrevista aplicada a dieciocho (18) colaboradores, tres (3) Gerentes de Negocios y al Director.**

**Fuente: Elaboración Propia**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo General | Objetivos Específicos | Dimensión | Definición | Sub-Dimensiones | Definición | Técnica | Interrogantes | Indicador |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico. | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francis y D. Young | EQUIPO DE TRABAJO | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Métodos de Trabajo | Procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios. | Entrevista de Profundidad Semi - Estructurada | 1. Cuando el equipo tiene una reunión son escuchados los unos a los otros.<br>2. Las reuniones del equipo a menudo tienen un enfoque metodológico<br>3. Los miembros del equipo planificanlas sus reuniones.<br>4. El equipo invierte tiempo para revisar los problemas.<br>5. El equipo se siente cómodo cuando un problema difícil se discute en la reunión | Nivel de satisfacción conelmetodo trabajo |
| | | | | Organización del Equipo | Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo. | Entrevista de Profundidad Semi– Estructurada | 1. Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo coinciden con los de otros miembros<br>2. Los miembros del equipo conocen los roles individuales con relación al equipo.<br>3. Se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales.<br>4. Si alguno de los miembros del equipo falta a su trabajo simplemente este no se realiza.<br>5. Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo. | Grado de organización intergrupal en el equipo |

**Tabla Nº 5. 2da. Entrevista aplicada a dieciocho (18) colaboradores, tres (3) Gerentes de Negocios y al Director**

**Fuente: Elaboración Propia.**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub - Dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Interrogantes** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico. | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francys y D. Young | EQUIPO DE TRABAJO | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Comunicación | Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes, proceso mediante el cual la información fluye entre los integrantes de una organización de manera directa. | Entrevista de Profundidad Semi–Estructurada | La información que recibe es a través de canales informales de comunicación?<br>2. Conoces las responsabilidades que poseen cada uno de tus compañeros en la Dirección?<br>3. La comunicación que existe en el equipo de trabajo permite el desarrollo de sus relaciones interpersonales?<br>4. La dirección manifiesta los objetivos de tal forma que se crea el compromiso, misión e identidad entre sus miembros?<br>5. El director del área les informa de forma clara y precisa las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñas? | Nivel de fluidez en la comunicación dentro de la Dirección |
| | | | | Relaciones Intergrupales | Interacciones dinámicas entre grupos diferentes donde está presente la escucha activa, el intercambio de información, la retrocomunicación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación. | Entrevista de Profundidad Semi - Estructurada | 1. Existe una buena relación con otros equipos dentro de la organización<br>2. Existe colaboración con necesidades de otros equipos en la organización.<br>3. El equipo busca desarrollar relaciones de trabajo con otros equipos en la organización<br>4. Algunos errores se hubiesen podido evitar con una mejor comunicación con otros equipos<br>5. En esta organización los equipos tienden a competir más que colaborar. | Nivel de satisfacción en interacción grupal |

**Tabla Nº 6. 2da. Entrevista aplicada a dieciocho (18) colaboradores, tres (3) Gerentes de Negocios y al Director**
**Fuente: Elaboración Propia**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub - Dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Interrogantes** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico. | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francis y D. Young | EQUIPO DE TRABAJO | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Reconocimiento | Consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. | Entrevista de Profundidad Semi - Estructurada | 1. Recuerda alguna experiencia de reconocimiento recibida dentro de la organización?<br>2. Recibes información de cómo ha sido tu desempeño en el trabajo?<br>3. El equipo de trabajo es informado por la dirección cuando se alcanzan los objetivos propuestos?<br>4. Has recibido algún incentivo económico por los logros o metas alcanzadas?<br>5. Te sientes parte del equipo de trabajo? | Nivel de satisfacción en existencia de reconocimiento |

**Tabla Nº 7 Cuestionario aplicado a todos los integrantes de la Dirección, dieciocho (18) colaboradores, tres (3) Gerentes de Unidades de Negocios y al Director.**

**Fuente: Elaboración Propia**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub-dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Instrumento** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francis y D. Young | EQUIPO DE TRABAJO | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Liderazgo | Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, pasión, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos predeterminados enmarcados en una visión y creencia compartida. | Instrumento | 1- El líder del equipo y los miembros utilizan el tiempo requerido para clarificar lo que esperan y necesitan cada uno del otro.<br>2- El líder del equipo tolera los esfuerzos que otros miembros realizar para liderizar el equipo.<br>3- Los miembros del equipo sienten certeza en cuanto a la posición.<br>4- El líder recibe información sobre cómo el equipo percibe su actuación.<br>5- El equipo toma buenas decisiones porque sus miembros tomamos la iniciativa.<br>6- El líder del equipo a menudo toma decisiones consultando con los miembros del equipo.<br>7- El líder del equipo adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.<br>8- El líder del equipo es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada miembro.<br>9- Nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización. | Percepción de Liderazgo |
| | | | | Compromiso | Orientación hacia el grupo u organización a la que se pertenece en términos de lealtad, identificación e involucramiento observable actuando responsablemente. | Instrumento | 1. La mayor parte de los miembros sienten que los propósitos del equipo son válidos.<br>2. Los miembros del equipo están realmente comprometidos con su éxito.<br>3. Tengo sentido de pertenencia hacia el equipo.<br>4. Yo estoy preparado para "dar la cara" por el equipo.<br>5. Los miembros del equipo están comprometidos en realizar su trabajo.<br>6. Me siento motivado trabajando en equipo.<br>7. Alguien está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador.<br>8. Si un miembro del equipo se encuentra en dificultades se le apoya para que resuelva el problema.<br>9. Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos grupales. | Grado de Compromiso |

**Tabla N° 8. Cuestionario aplicado a todo los integrantes de la Dirección, dieciocho colaboradores (18), tres (3) Gerentes de unidades de negocio y Director.**
Fuente: Elaboración Propia

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub-dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Instrumento** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francis y D. Young | Equipo de Trabajo | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Orientación al Logro | Tendencia y predisposición hacia la superación y consecución de un conjunto de estándares establecidos a nivel personal, direccionados a la excelencia. | Instrumento | 1. Los objetivos de nuestro equipo están realmente claros.<br>2. En la práctica el equipo por lo general logra sus objetivos.<br>3. En la práctica se aceptan altos niveles de logro.<br>4. Se incentivan a los individuos para que puedan desarrollarse profesionalmente.<br>5. La energía del equipo es absorbida en forma productiva y se dirige a la obtención de resultados.<br>6. Dedicamos tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos.<br>7. Nos ocupamos tanto por dar una buena imagen como por lograr resultados del equipo.<br>8. Lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente.<br>9. A menudo terminamos las cosas satisfactoriamente. | Grado de Orientación al Logro |
| | | | | Feedback | Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, pasión, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos | Instrumento | 1. Cuando los miembros del equipo reciben feedback a menudo lo consideran oportuno y adecuado.<br>2. A menudo los miembros del equipo expresan su crítica constructiva para mejorarlo.<br>3. El equipo aprende de sus errores.<br>4. Vemos beneficioso, positivo y constructivo revisar los acontecimientos del grupo.<br>5. Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.<br>6. Tenemos las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad.<br>7. El equipo toma acciones para desarrollar a sus miembros.<br>8. Se invierte tiempo en revisar cómo mejorar lo que el equipo hace.<br>9. Tomamos resoluciones y aprendemos de nuestros errores. | Grado en habilidades de Feedback |

**Tabla Nº 9 Cuestionario aplicado todos los integrantes de la Dirección, dieciocho (18) colaboradores, tres (3) Gerentes de Unidades de Negocios y al Director**

**Fuente: Elaboración Propia**

| DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO EN UN LABORATORIO FARMACEUTICO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo General** | **Objetivos** | **Dimensión** | **Definición** | **Sub-dimensiones** | **Definición** | **Técnica** | **Instrumento** | **Indicador** |
| Diagnosticar la situación actual de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en una empresa privada del Sector Farmacéutico | Determinar las fortalezas y áreas de oportunidades del equipo de trabajo que conforman los integrantes de la Dirección de Mercadeo según L.D. Francis y D. Young | EQUIPO DE TRABAJO | Según D. Francis y D. Young (1992) el equipo se define como: "Grupo vigoroso de personas con talentos individuales que están comprometidas en lograr objetivos comunes, quienes trabajar bien juntos y lo disfrutan mientras producen resultados de alta calidad." | Desarrollo Individual | Conjunto de acciones y decisiones tendientes hacia el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece y por el mismo individuo. | Instrumentos | 1. El equipo permite que los nuevos miembros encuentren su propio lugar dentro del equipo.<br>2. El potencial de cada miembro del equipo está siendo desarrollado.<br>3. Los miembros del equipo demuestran iniciativa para desarrollarse profesionalmente.<br>4. Se invierte tiempo en el entrenamiento individual.<br>5. La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados en su disciplina y en trabajo grupal.<br>6. El equipo toma acciones para desarrollar a sus miembros.<br>7. Los individuos en situación de posición incierta son ignorados a menudo.<br>8. Un integrante que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo es escuchado.<br>9. Los individuos son motivados a salir del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal. | Grado de Desarrollo Individual |

# CAPÍTULO V

# ANALISÍS DE LOS RESULTADOS

**Resultados de la 1era. Entrevista realizada a los Líderes de la Dirección.**

**Tabla Nº 10 Dimensión Investigada: Metas**
**Fuente: Elaboración Propia**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) ¿Cuál es la visión, misión y valores de la Dirección de Mercadeo? | Metas | Los líderes expresaron que las metas son planificadas anualmente por los Directivos de la Organización, sin embargo cuando se analiza el posicionamiento mensual de los productos en el mercado nacional, las mismas pueden ser modificadas. También informaron que todas las decisiones referente al establecimiento de las mismas, se hace sin la participación del equipo de trabajo de la Dirección de Mercadeo, a pesar ésta quien diseña los objetivos estratégicos para alcanzar las ventas.<br><br>Los participantes manifestaron ser comprometidos, con sentido de pertenencia y con espíritu innovador.<br><br>Referente al conocimiento de la filosofía de gestión establecida por la Organización afirmaron conocerla, apoyarla y difundirla dentro de la organización.<br><br>Por lo antes descrito podemos evidenciar que los líderes de la dirección expresan falta de participación en el establecimiento de las metas de la organización, lo cual conduce a establecer la comunicación como una dimensiona sujeta a ser a ser explorada. |
| 2)¿Cómo caracterizas a la Dirección de Mercadeo (habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad de mejora) | | |
| 3) ¿Tienen claridad en los objetivos propuestos por la Dirección? | | |
| 4) ¿Las metas son compartidas, cómo lo hacen, cuál es la dinámica, como se establecen? | | |

**Resultados de la 1era. Entrevista realizada a los Líderes de la Dirección.**

**Tabla Nº 11. Dimensión investigada: Roles**
**Fuente Elaboración propia**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) ¿De qué forma se definieron los roles de la Dirección de Mercadeo? | Roles | Los entrevistados indicaron que los Roles fueron definidos por un equipo de expertos externos a la organización y que en alguna oportunidad el equipo de Recursos Humanos, les entregó una encuesta de descripción de cargos. Afirman ser una Dirección orientada al logro, estableciendo como principales rasgos la creatividad, la responsabilidad y el carácter carismático.<br><br>Un punto importante durante el desarrollo de las preguntas fue que las responsabilidades son individuales, solo en algunos casos compartidos. Expresan que no existen programas de reconocimiento en la organización. |
| 2)¿Cuáles son las funciones y responsabilidades en las Unidades de negocios? | | |
| 3) ¿Cómo describiría a los gerentes de negocios? | | |
| 4) ¿Cuáles son sus expectativas en la Dirección de Mercadeo? | | |

**Resultados de la 1era. Entrevista realizada a los Líderes de la Dirección.**

**Tabla Nº 12. Dimensión investigada: Organización del trabajo**
**Fuente: Elaboración Propia.**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) ¿Cuál es la dinámica de trabajo establecida en la Dirección de Mercadeo? | Organización del Trabajo | Una vez analizada las respuestas de los participantes, se evidencia que los procesos son alcanzados de forma eficiente, se cumplen las normas y las metas son logradas, sin embargo manifiestan que hay poca participación de los integrantes de las unidades de negocios, argumentan que la actual situación que atraviesa el país los ha conducidos como líderes a ocuparse de lo "urgente antes de lo importante", aseguraron que sí ha existido la planificación para establecer reuniones se seguimiento y para dar feedback a los colaboradores, sin embargo las mismas no se han llevado a cabo. |
| 2) ¿Cómo es medido el éxito de los colaboradores? | | |
| 3) ¿Cada cuánto tiempo realizan reuniones de estatus? | | |
| 4) ¿De qué forma verifican las ventas y resultados obtenidos? | | |

**Resultados de la 1era. Entrevista realizada a los Líderes de la Dirección.**

**Tabla Nº 13. Dimensión investigada: Relaciones Interpersonales**
**Fuente: Elaboración Propia.**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) ¿Cómo es la relación que poseen como equipo de trabajo? | Relaciones Interpersonales | Las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo son definidas como buenas, desarrolladas en un ambiente de trabajo alegre, sin embargo se evidencia que no funcionan como equipo de trabajo. Definen a la organización, como permisiva indican que con el paso de los años el sistema se ha tornado burocrático, lo cual influye de manera importante en la toma de decisión dentro de la Dirección. |
| 2) ¿Los colaboradores de la Dirección son un equipo o un grupo de trabajo? | | |
| 3) ¿Existe apoyo mutuo entre los integrantes de la Dirección? | | |
| 4) ¿Cómo describe la cultura de la Organización? | | |

**Resultados de la 2da. Entrevista realizada a los todos los integrantes de la Dirección.**

**Tabla Nº 14. Dimensión investigada: Métodos de Trabajo**
**Fuente: Elaboración Propia**

| ANÁLISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) Cuando el equipo tiene una reunión se escuchan los unos a los otros. | Métodos de Trabajo | La manera en la que se realiza el trabajo, es percibida por los colaboradores como adecuada, se logran al metas de manera eficaz, sin embargo manifiestan que existe poca comunicación entre los miembros del equipo, poca frecuencia en la planificación de reuniones de seguimiento y poca atención de los líderes en los problemas que afectan a los integrantes de la Dirección. |
| 2) Las reuniones del equipo a menudo tienen un enfoque metodológico | | |
| 3) Los miembros del equipo planifican las reuniones. | | |
| 4) El equipo invierte tiempo para revisar los problemas. | | |
| 5) El equipo se siente cómodo cuando un problema difícil se discute en la reunión. | | |

**Resultados de la 2da. Entrevista realizada a los todos los integrantes de la Dirección.**

**Tabla Nº 15. Dimensión investigada: Organización del equipo**
**Fuente: Elaboración Propia**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo coinciden con los de otros miembros | Organización del Equipo | Los participantes afirman conocer los objetivos generales de la Dirección, sin embargo manifiestan no trabajar en equipo con todos los colaboradores, cada unidad de negocio establece sus metas y es responsabilidad de los miembros que sean cumplidos,<br><br>Indican que las responsabilidades son individuales y que cada persona es responsable de sus funciones. |
| 2) Los miembros del equipo conocen los roles individuales con relación al equipo. | | |
| 3) Se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales. | | |
| 4) Si alguno de los miembros del equipo falta a su trabajo simplemente este no se realiza. | | |
| 5) Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo. | | |

**Resultados de la 2da. Entrevista realizada a los todos los integrantes de la Dirección.**
**Tabla Nº 16. Dimensión investigada: Comunicación Organizacional**
**Fuente: Elaboración Propia.**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) La información que recibe es a través de canales informales de comunicación? | **Comunicación Organizacional** | Los integrantes de la Dirección informaron que la Organización ha establecido canales de comunicación muy burocrática, lo cual ha afectado la fluidez en los procesos.<br><br>Dentro que cada Unidad de Negocio se conoces las responsabilidades de cada integrante sin embargo la comunicación con las diversas unidades que integran la Dirección funciona de forma individual.<br><br>Manifiestan que la comunicación debe mejorar para fortalecer el trabajo en equipo. |
| 2) Conoces las responsabilidades que poseen cada uno de tus compañeros en la Dirección? | | |
| 3) La comunicación que existe en el equipo de trabajo permite el desarrollo de sus relaciones interpersonales? | | |
| 4) La dirección manifiesta los objetivos de tal forma que se crea el compromiso, misión e identidad entre sus miembros? | | |
| 5) El director del área les informa de forma clara y precisa las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñas? | | |

**Resultados de la 2da. Entrevista realizada a los todos los integrantes de la Dirección.**

**Tabla Nº 17. Dimensión investigada: Relaciones Intergrupales**
**Fuente: Elaboración Propia**

| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) Existe una buena relación con otros equipos dentro de la organización | **Relaciones Intergrupales** | Existe colaboración cuando es solicitada, no de forma espontánea, se establecen alianzas según las metas asignadas por lo líderes.<br><br>El ambiente de trabajo es agradable y las personas son respetuosas.<br><br>La organización ha propiciado dinámicas grupales para integrar a los miembros del equipo sin embargo, los resultados obtenidos no han sido los esperados. |
| 2) Existe colaboración con necesidades de otros equipos en la organización. | | |
| 3) El equipo busca desarrollar relaciones de trabajo con otros equipos en la organización | | |
| 4) Algunos errores se hubiesen podido evitar con una mejor comunicación con otros equipos | | |
| 5) En esta organización los equipos tienden a competir más que colaborar. | | |

**Resultados de la 2da. Entrevista realizada a los todos los integrantes de la Dirección.**

**Tabla Nº 18. Dimensión investigada: Relaciones Intergrupales**
**Fuente: Elaboración Propia**

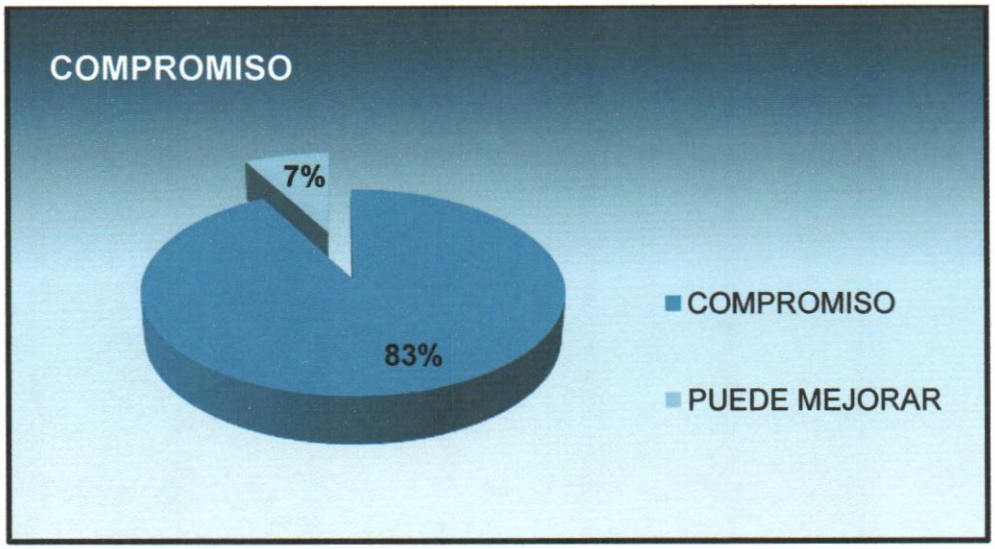
| ANALISÍS POR CATEGORÍAS | | |
|---|---|---|
| **Preguntas a los participantes** | **Dimensión** | **Interpretación** |
| 1) Recuerda alguna experiencia de reconocimiento recibida dentro de la organización | **Reconocimiento** | Los participantes manifestaron, sentirse poco reconocidos, la organización no aplica programas de preparación para el crecimiento profesional, tampoco existen incentivos económicos por lograr metas. |
| 2) Recibe información de cómo ha sido su desempeño en el trabajo | | |
| 3) El equipo de trabajo es informado por la dirección cuando se alcanzan los objetivos propuestos. | | |
| 4) Has recibido algún incentivo económico por metas alcanzadas | | |
| 5) Te sientes parte de un equipo de trabajo | | |

**5.3 Cuestionario.**

Se realizó la aplicación un instrumento elaborado por D. Francis y D. Young a los (22) veintidós integrantes de la Dirección con la finalidad de profundizar las fortalezas y áreas de oportunidades como equipo de trabajo.

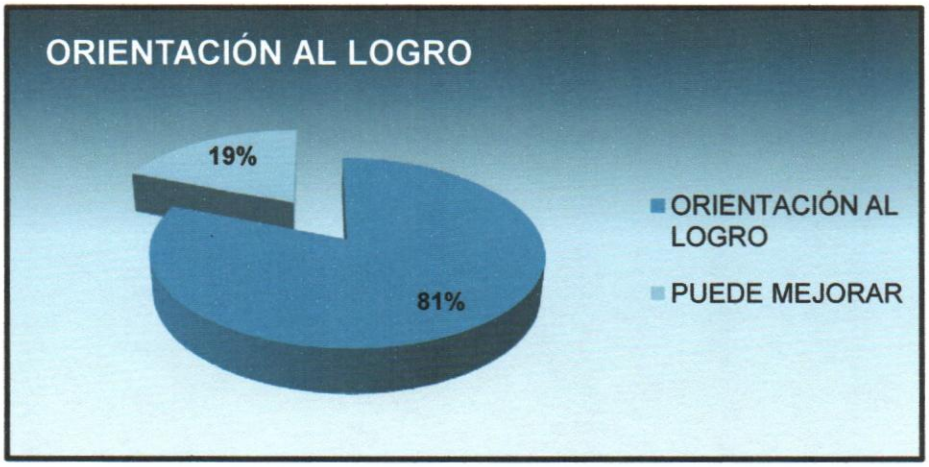
**Gráfico Nº 8**

**Análisis de Resultados**



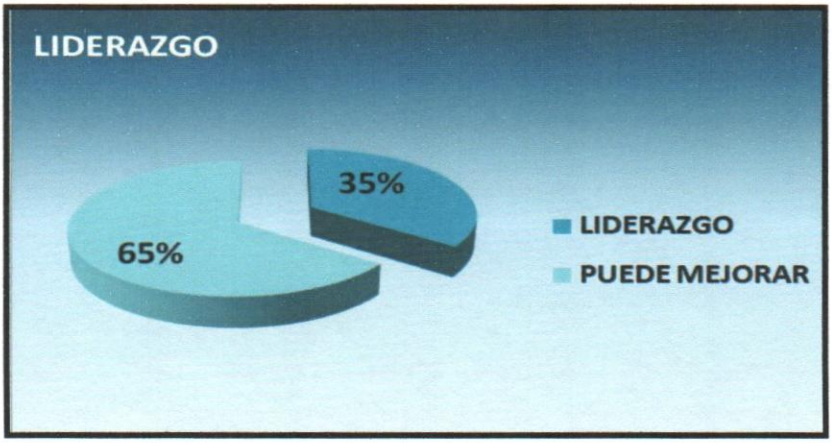

El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, de los cuales 18 entrevistados, afirmaron estar comprometidos con la organización, manifestaron tener alto sentido de pertenencia y sentirse cómodos en su lugar de trabajo, mientras que 4 personas manifestaron no estar motivados para ejercer sus labores en la Dirección.

**Gráfico Nº9. Análisis de Resultados**



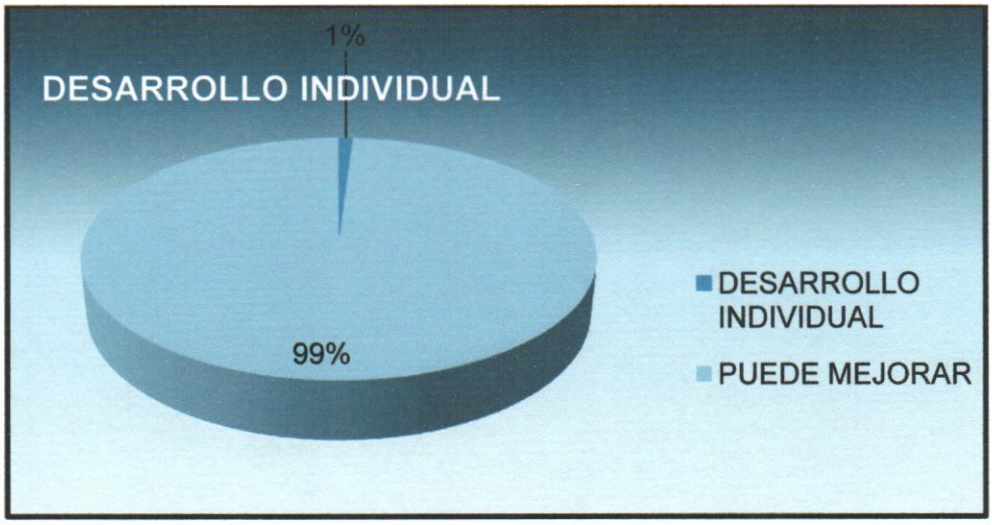

El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, de los cuales 16 entrevistados, manifestaron que los objetivos estas claros, el deseo de lograrlos con eficiencia, sentirse motivados a desarrollarse profesionalmente, estar orientados al logro de los resultados propuestos, sin embargo 6 miembros del equipo indicaron requerir refuerzo en las áreas antes descritas.

**Gráfico Nº 10 Análisis de Resultados**



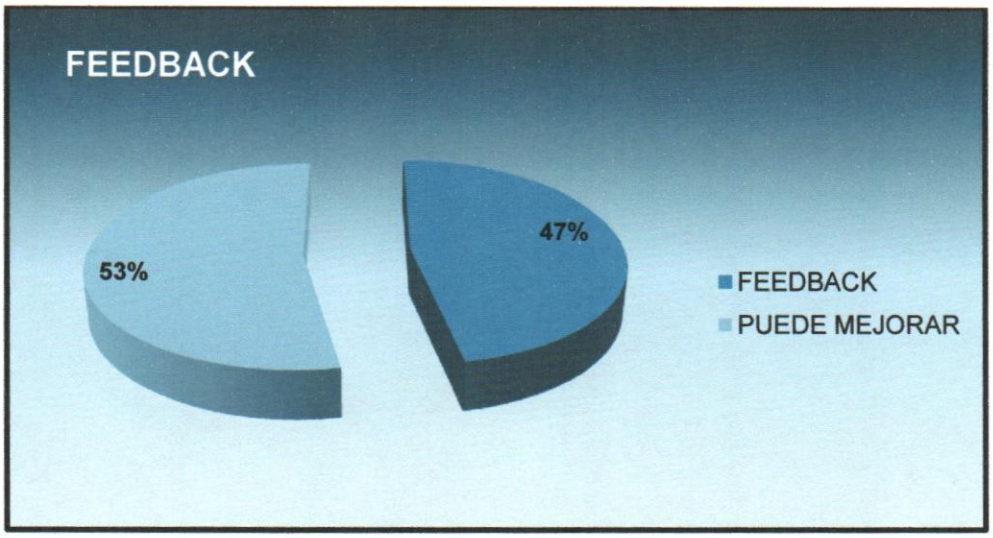
El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, de los cuales 14 entrevistados, indicaron que los lideres toman buenas decisiones, toleran los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo, manifestaron sentirse bien representados por sus líderes, sin embargo 8 personas informaron no estar de acuerdo con la forma en que es liderizada la Dirección.

**Gráfico Nº 11 Análisis de Resultados**




El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, de los cuales 21 entrevistados, informaron que la organización no ofrece programas que permitan su desarrollo individual, también manifestaron que los líderes de la Dirección no planificas actualizaciones profesionales que contribuyan al mejoramiento de sus miembros.

**Gráfico Nº 12. Análisis de Resultados**




El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, de los cuales 12 entrevistados, afirmaron no obtener comunicación de retorno por parte de sus líderes, indicaron que no existen reuniones periódicas donde los lideres informen sobre el desarrollo de sus labores, mientras que 10 colaboradores expresaron reunirse continuamente con sus líderes.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**Conclusiones.**

En esta investigación se diagnosticó la situación de los integrantes de la Dirección de Mercadeo, así como su funcionamiento como equipo de trabajo.

- Los participantes manifestaron tener gran sentido de compromiso y de pertenencia hacia la organización se definen como: creativos, innovadores y proactivos.

- Los líderes manifestaron que los objetivos se logran de manera eficaz, sin embargo, los mismos son establecidos por los Directores de la organización, indican estar inconformes con su exclusión en el establecimiento de las metas anuales ya que la dirección que dirigen es la responsable de mantener posicionada a la empresa.

- El liderazgo percibido como inadecuado por los equipos que integran la Dirección y las Gerencias.

- Afirman estar orientados al logro de los objetivos propuestos en la Dirección, sin embargo las responsabilidades en la mayoría de los casos son asignadas de forma individual, manifiestan estar conformen en la manera en que se organiza el trabajo, expresan que existe poco comunicación entre los miembros que conforman la dirección.

- Las relaciones entre los integrantes del equipo de trabajo son definidas como buenas, desarrolladas en un ambiente de trabajo

armónico y cordial, aunque se evidenció tener diferencias importantes en el funcionamiento como equipo de trabajo.

- La población objeto de estudio manifestó que la comunicación en la organización es burocrática, dentro de la dirección se conocen las responsabilidades de cada integrante, sin embargo no existe seguimiento por parte de los líderes de los procesos realizados, influyendo en el desarrollo de los procesos planteados, lo cual sugiere que deben mejorar el feedback lideres- colaboradores.

- Los colaboradores informan que existe colaboración cuando es solicitada, no de forma espontánea.

- Feedback poco frecuente entre sus miembros.

- Baja frecuencia en reuniones de estatus para verificación del cumplimiento de metas.

- Poca integración entre las unidades de negocio.

## Recomendaciones

El proceso de investigación diagnóstica, arrojó como resultados que las áreas de mejora dentro de la Dirección son: la comunicación y su elemento feedback, en tal sentidos se sugiera al cliente implementar un proceso de intervención basado en las siguientes recomendaciones.

- Desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la comunicación y feedback para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del aprendizaje vivencial.

- Desarrollar las técnicas y destrezas para reforzar la comunicación en el equipo de trabajo.

- Optimizar las capacidades de comunicación, con la finalidad de mejorar la relación laboral, propiciando el entendimiento entre todos los colaboradores, reforzando los ejes de confiabilidad e influencia del líder.

- Facilitar la comunicación en el equipo de trabajo de la Dirección de Mercadeo con técnicas y destrezas apropiadas.

- Fortalecer los procesos y canales de comunicación entre los colaboradores, los gerentes y el director de la Dirección de Mercadeo.

- Implementar procesos de reconocimientos adecuados a las necesidades existentes en la Dirección, estableciendo alianzas con Gestión Humana de ser necesario.

- Propiciar difusión periódica de acuerdos y lineamientos establecidos, utilizando los recursos existentes.

- Identificar y practicar el feedback como herramienta de gran impacto en el funcionamiento del equipo de trabajo.

- Generar habilidades de feedback adecuado y oportuno en el equipo de trabajo

- Incrementar el feedback oportuno transmitido por los gerentes y el director a los colaboradores de la Dirección.

- Favorecer la integración de los miembros que conforman la Dirección de mercadeo.

# ANEXOS

# ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA

PROPÓSITO
Obtener información actualizada de la Dirección de Mercadeo con respecto a...

OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS

1) Obtener información actualizada con respecto a las percepciones de.....

2) Identificar los factores necesarios para asegurar el logro de....

3) Determinar los componentes que requieren ajuste para consolidar....

AGENDA

**Introducción**

Presentarse, creando una corriente de comodidad, confianza, mutuo respeto.

**Procedimiento**

Expresar propósito de la entrevista y formato (Semi estructurada con predominio de preguntas abiertas)
Comunicar que son tantas preguntas y que harán anotaciones
Compartir el tratamiento de la información: Será anónimo, se mantendrá la confidencialidad.
Hacer preguntas
Escuchar ideas comentarios y contribuciones:
Tomar nota de las ideas y respuestas
Agradecer, indagar cómo le pareció la experiencia y cómo se sintió
Despedida

PREGUNTAS

1. ¿Cómo caracteriza a la dirección de mercadeo? (habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad de mejora)
2. ¿Cuál es la Visión y Visión de la Dirección de Mercadeo, de acuerdo a su criterio?
3. ¿Cuáles son los Valores que posee Dirección de Mercadeo? ¿Están difundidos y reforzados?
4. ¿Cómo describe la Cultura que poseen en la Dirección?(Cómo son aquí, descríbelos)
5. ¿Las metas son compartidas, cómo lo hacen, cuál es la dinámica, cómo se establecen?
6. ¿De qué forma se definieron los Roles de la Dirección de Mercadeo?
7. ¿Cuáles son los lineamientos o exigencias corporativas para sus colaboradores directos e indirectos?
8. ¿Cuáles son sus expectativas de la Dirección de Mercadeo? **¿Y las de tus colaboradores?**
9. ¿Cómo describiría a cada gerente que le colabora en la Dirección de Mercadeo?*
10. ¿De qué forma manifiestan su liderazgo, y usted?
11. ¿Cuál es la dinámica de trabajo establecida en la Dirección de Mercadeo?
12. ¿Cómo o de qué forma es medido el éxito de los colaboradores en la Dirección de Mercadeo?
13. ¿De qué forma contribuye a que el grupo o equipo sea como es? (esta pregunta va después de que el Director describa al equipo)
14. ¿En cuál gerencia se encuentran los visitadores médicos? ¿Se denominan así?
15. ¿Cuáles son las expectativas de la fuerza de ventas, según tu percepción?
16. ¿Los integrantes de la dirección (director + gerentes + fuerza de ventas) son un equipo o un grupo, por qué?
17. ¿Cómo lo caracteriza, cómo se manifiesta su energía y la integración?
18. ¿Cómo observa y mide el compromiso?
19. ¿De qué forma se apoyan?
20. ¿Cómo se dan "feedback" y con qué frecuencia?
21. ¿Cuál es la experiencia de reconocimiento personal que más le ha impactado, descríbala por favor?
22. ¿En qué medida o de qué forma considera que la organización es permisiva?
23. ¿Cuál pregunta esperaba que le hiciéramos y no la hicimos? ¿La puede responder?

# ANEXO 2

# GUÍA DE ENTREVISTA

**UCAB**
**Entrevista**

| Sexo: F ( ) M ( ) | Antigüedad: | Fecha: |
|---|---|---|

¿Cuando el equipo tiene una reunión son escuchados los unos a los otros?

¿Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo coinciden con los de otros miembros?

¿La comunicación que existe en el equipo de trabajo permite el desarrollo de sus relaciones interpersonales?

¿El equipo busca desarrollar relaciones de trabajo con otros equipos en la organización?

¿Recuerda alguna experiencia de reconocimiento recibida dentro de la organización?

¿Has recibido algún incentivo económico por los logros o metas alcanzadas?

¿Existe una buena relación con otros equipos dentro de la organización?

¿Los miembros del equipo planifican las sus reuniones?

¿El equipo se siente cómodo cuando un problema difícil se discute en la reunión?

¿Si alguno de los miembros del equipo falta a su trabajo simplemente este no se realiza?

¿La información que recibe es a través de canales informales de comunicación?

¿La dirección manifiesta los objetivos de tal forma que se crea el compromiso, misión e identidad entre sus miembros?

¿Conoces las responsabilidades que poseen cada uno de tus compañeros en la Dirección?

¿Las reuniones del equipo a menudo tienen un enfoque metodológico?

¿El equipo invierte tiempo para revisar los problemas?

¿Los miembros del equipo conocen los roles individuales con relación al equipo?

¿Se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales?

¿Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo?

¿Existen colaboración con necesidades de otros equipos en la organización?

¿Algunos errores se hubiesen podido evitar con una mejor comunicación con otros equipos?

¿El director del área les informa de forma clara y precisa las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñas?

¿En esta organización los equipos tienden a competir más que colaborar?

¿Recibes información de cómo ha sido tu desempeño en el trabajo?

¿El equipo de trabajo es informado por la dirección cuando se alcanzan los objetivos propuestos?

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Observaciones generales:

# ANEXO 3

## PROPOSICIONES O ÍTEMS

| PREGUNTA N° | PLANTEAMIENTO | VERDADERO | FALSO |
|---|---|---|---|
| 1 | El líder del equipo y los miembros utilizan el tiempo requerido para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro. | | |
| 2 | La mayor parte de los miembros sienten que los propósitos del equipo son válidos. | | |
| 3 | Los objetivos de nuestro equipo están realmente claros. | | |
| 4 | Cuando los miembros del equipo reciben feedback a menudo lo consideran oportuno y adecuado. | | |
| 5 | El equipo permite que los nuevos miembros encuentren su propio lugar dentro del equipo. | | |
| 6 | El líder del equipo tolera los esfuerzos que otros miembros realizan para liderizar el equipo. | | |
| 7 | Los miembros del equipo están realmente comprometidos con su éxito. | | |
| 8 | En la práctica el equipo por lo general logra sus objetivos. | | |
| 9 | A menudo los miembros del equipo expresan su crítica constructiva para mejorarlo. | | |
| 10 | El potencial de cada miembro del equipo está siendo desarrollado. | | |
| 11 | Los miembros del equipo sienten certeza en cuanto a la posición que ocupan con respecto al líder. | | |
| 12 | Tengo sentido de pertenencia hacia el equipo. | | |
| 13 | En la práctica se aceptan altos niveles de logro. | | |
| 14 | El equipo aprende de sus errores. | | |

| PREGUNTA N° | PLANTEAMIENTO | VERDADERO | FALSO |
|---|---|---|---|
| 15 | Los miembros del equipo demuestran iniciativa para desarrollarse profesionalmente. | | |
| 16 | El líder recibe información sobre cómo el equipo percibe su actuación. | | |
| 17 | Yo estoy preparado para "dar la cara" por el equipo. | | |
| 18 | Se incentivan a los individuos para que puedan desarrollarse profesionalmente. | | |
| 19 | Vemos beneficioso, positivo y constructivo revisar los acontecimientos del grupo. | | |
| 20 | Se invierte tiempo en el entrenamiento individual. | | |
| 21 | El equipo toma buenas decisiones porque sus miembros tomamos la iniciativa. | | |
| 22 | Los miembros del equipo están comprometidos en realizar su trabajo. | | |
| 23 | La energía del equipo es absorbida en forma productiva y se dirige a la obtención de resultados. | | |
| 24 | Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos. | | |
| 25 | La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados en su disciplina y en trabajo grupal. | | |
| 26 | El líder del equipo a menudo toma decisiones consultando con los miembros del equipo. | | |
| 27 | Me siento motivado trabajando en equipo. | | |
| 28 | Dedicamos tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos. | | |
| 29 | Tenemos las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad. | | |

| PREGUNTA N° | PLANTEAMIENTO | VERDADERO | FALSO |
|---|---|---|---|
| 30 | El equipo toma acciones para desarrollar a sus miembros. | | |
| 31 | El líder del equipo adapta su estilo a las circunstancias cambiantes. | | |
| 32 | Alguien está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador. | | |
| 33 | Nos ocupamos tanto por dar una buena imagen como por lograr resultados del equipo. | | |
| 34 | Nuestra actuación mejora con la crítica constructiva (feedback). | | |
| 35 | Los individuos en situación de posición incierta son ignorados a menudo. | | |
| 36 | El líder del equipo es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada mimbro. | | |
| 37 | Si un miembro del equipo se encuentra en dificultades se le apoya para que resuelva el problema. | | |
| 38 | Lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente. | | |
| 39 | Se invierte tiempo en revisar cómo mejorar lo que el equipo hace. | | |
| 40 | Un integrante que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo es escuchado. | | |
| 41 | Nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización. | | |
| 42 | Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos grupales. | | |
| 43 | A menudo terminamos las cosas satisfactoriamente. | | |
| 44 | Tomamos resoluciones y aprendemos de nuestros errores. | | |
| 45 | Los individuos son motivados a salir del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal. | | |

## REFERENCIAS


*Margerison, C* (2010). *Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de vista diferentes.* Recuperado el 12 de febrero 2014 de http://www.virtual5.com.mx/articulos/248/como-armar-un-equipo-de-trabajo-eficiente-con-personas-que-tienen-puntos-de-vista-diferentes

*Beckhard, R.* (1972). *Modelo para mejorar el funcionamiento del Equipo de Trabajo.* Recuperado el 10 de enero 2014 de www. biasca.com_libros/claves_resizingld. Capítulo 3. Pag. 206.

Morillo, L. (2010). *Diagnóstico Organizacional de la Corporación Hosmédica, C.A. ante la implementación de la Norma ISO; 9001 – 2008.* Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Jiménez, Karlenis (2012). *Diagnóstico del trabajo en equipo en Aggreko de Venezuela.* Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Koontz, Harold, Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998 Pág. 576 Trosino

C, Jesús (2003) Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate #114, octubre 2003, México D. F.

Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. Pearson Education. Mexico

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. (México D.F. (México) McGraw-Hill

Freemont, R. James. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones, segunda edición en español, Editorial MC Graw Hill, México, D. F., 2002. Pág.345

D. Francis, D. Young (1992). *Formación de equipos de trabajo.* Recuperado el 16 de octubre de DigitalCommons @ Universidad de Nebraska - LincolnMateriales Históricos de la Universidad de Nebraska-Lincoln Extensión

Arnold J. Bateman (1990). *Equipo: El desarrollo de unEquipo Productivo*. Recuperado el 10 de Noviembre 2013 de Materiales Históricos de la Universiad de Nebraska-LincolnExtensión. Libro 1217.http://digitalcommons.unl.edu/extensionhist/1217

Comunicación Efectiva, (2010) recuperado el 20 de octubre 2013 de http://formadoresencomunicacionefectiva.wordpress.com/la-comunicacion-efectiva-componente-esencial-para-el-exito/

Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional Estrategias y Negocios. ( pp. 79). Nueva York. Estado Unidos.

Richard Beckhard, (1972) Optimización de Team Building Esfuerzo, Journal of Business Contemporáneo, Vol1 .

Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez (1997), citado en Villalón, I.D., (2008) *Cambio Organizacional.* Recuperado el 3 de Noviembre de http://desarrolloorganizacionalgrupo13.blogspot.com/2010/07/unidad-2-la-naturaleza-del-cambio.html .

*Chiavenato*, I. (2001). "Administración en los nuevos tiempos". McGraw Hill.1ra. Ed. (pp. 86).

Vanegas, C (2007). *Reconocimiento Laboral*, "Recuperado el" 14 de noviembre 2013,"de"http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm.

Stoner, James (1996) Administración, sexta edicion, Editorial pretice hall, Mexico, D.F.(pp. 134 – 135)

Trosino Jesús. (2003). *Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial.* Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

Nakayama, Y. (2007). *Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo.* Recuperado el 03 de febrero 2014 de http://www.amte.org.mx/article76.html.